

**Propuesta de cita:** FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Jairo; VILA ÁLVAREZ, Nuria (2011): “Biografiar una época, historiar una biografía. Carlos Roa Rico (1911-1995). Un ingeniero entre la “cuestión social” y el management”. Comunicación presentada en las *Quintas Jornadas de Archivo y Memoria. Extraordinarios y fuera de serie: formación, conservación y gestión de archivos personales*. Madrid, 17-18 febrero. <<http://www.archivoymemoria.com>> [Consulta: 01/03/2011]

## Comunicación

### **Biografiar una época, historiar una biografía. Carlos Roa Rico (1911–1995). Un ingeniero entre la “cuestión social” y el management**

Jairo Fernández Fernández  
Nuria Vila Álvarez  
*Museo del Ferrocarril de Asturias*

**Resumen:** A través del archivo y la biblioteca de Carlos Roa Rico, no sólo es posible biografiar a este ingeniero. Sino que permite ver desde su perspectiva, esto es, desde dentro, el mundo de los ingenieros entendido como élite social que se proyecta más allá del ámbito profesional y empresarial; que estructura y conforma un sistema de valores y prácticas con el que enfrentar y definir la totalidad de la realidad. Cuyas prácticas y teorizaciones permiten analizar un período histórico y un cuerpo social asentados sobre las bases de pensamiento que originaron el debate sobre la Cuestión Social en el siglo XIX y su evolución a lo largo del siglo XX con la aparición de nuevas teorías de organización social y gestión del trabajo.

**Palabras clave:** Archivos personales; Catolicismo social; Cuestión social; Élites sociales; Ingeniero social; Management.

**Abstract:** Through the archive and library of Carlos Roa Rico, we can biography this engineer. But we can also discover his perspective. We can observe from within, the world of the engineers understood as a social elite that projects itself beyond the professional and entrepreneurial, ambiance A social elite that builds up a system of values and practices that address and define the whole of reality. A social elite whose practices and theories allow us to analyze an historical period and a social body, consolidated on the basis of thought that promoted the debate on the Social Question in the nineteenth century and its evolution over the twentieth century with the emergence of new theories of social organization and work management..

**Keywords:** Personal archives; Social catholicism; Social cuestion; Social elite; Social engineer; Management.

## **Introducción. Planteamiento metodológico**

En 2011 se cumplen cien años del nacimiento de Carlos Roa Rico. Desde 1995 su archivo personal se custodia en el Museo del Ferrocarril de Asturias. Este ingeniero de caminos comenzó su carrera profesional en 1939 en la Junta de Obras del Puerto del Musel, más tarde

dirigió el Ferrocarril de Langreo, Renfe, Feve, creó la Cátedra de Explotación y Coordinación del Transporte en la Universidad Autónoma de Madrid y la consultoría INECO.

A través de su archivo personal y biblioteca se descubre a un hombre preocupado por el ejercicio del poder, por la asunción de éste como responsabilidad y como misión. Aplicado como una pragmática, buscando la creación de un modelo, contrastado en la dirección y gestión de las distintas empresas en las que participó. Modelo que es posible ver evolucionar en su práctica a través de los papeles de su archivo y cuyas bases teóricas están presentes en su biblioteca. En ningún momento se encuentra un manual o un compendio, sí recomendaciones, bases filosóficas y morales para la gestión, principios para la creación de diferentes marcos rectores en la empresa, que comenzará a asentar en el Langreo y culminará en INECO. El sentido de misión que tuvo su trabajo había de ir necesariamente acompañado del deseo de transmisión, de perdurar en el tiempo, de ofrecer sus enseñanzas a las generaciones futuras, a los nuevos ingenieros, a las nuevas élites rectoras. Esta tarea de enseñanza, entendida también como un deber, como una responsabilidad que emanaba de su estatus, la desarrolló a lo largo de toda su vida a distintos niveles. Desde las conferencias a los jóvenes de Acción Católica Nacional de Propagandistas, iniciadas en los años cuarenta en Gijón, hasta la Cátedra de Explotación y Coordinación del Transporte, a cuya docencia se incorporó en 1950 y de la que obtuvo la titularidad diez años después. Pasando por las directrices transmitidas al Jurado de Empresa del Langreo o las conferencias sobre modelos de gestión del trabajo que pronunció ante el personal de otras empresas asturianas como fue el caso del Ferrocarril de Carreño. Sin haber escrito jamás un manual o un compendio al uso sobre la labor social del ingeniero su figura se convirtió, ya a mediados de los años cincuenta, en un referente, en un modelo de comportamiento moral personal, de disciplina, de gestión del trabajo y las relaciones laborales; en resumen, de definición de la labor de dirección que trascendió a su tiempo porque tenía voluntad de hacerlo.

Este hombre de acción, sólo al final de su vida, cuando ya no tenía vinculación profesional alguna y la memoria comenzaba a fallarle se entregó a ordenar sus papeles y dejar algunas reflexiones sobre su biografía como medio de ejercitarse y para que sus nietos no perdiesen la referencia familiar. Ya que, tras él se extendía una larga tradición familiar, y aún más allá, un contexto cultural que la enmarcaba y a cuya prolongación y adaptación dedicó su carrera, y aún su vida.

Estamos ante un hombre que nos permite acercarnos con detalle y de forma poliédrica a las élites españolas como herederas de una tradición, que se reconfigura al calor de la guerra civil. Élite que a lo largo del siglo XX se formaron para ejercer funciones de dirección y que aunaron el legado anterior con su propia experiencia para crear un modelo que pudiese ser transmitido: Tradición familiar, formación como ingeniero, vocación y capacitación para el mando, sentido de misión y deber de transmisión del modelo.

Historiar la biografía de Carlos Roa a través de su legado en forma de archivo, nos permite conocer el momento que le tocó vivir y el espacio en el que se situó socialmente a partir de su acción personal. Y ello, porque ofrece la posibilidad de ver desde su perspectiva, esto es, desde dentro, el mundo de los ingenieros entendido como élite social que se proyecta más allá del ámbito profesional y empresarial; que estructura y conforma un sistema de valores y prácticas con el que enfrentar y definir la totalidad de la realidad.

A través del archivo y la biblioteca de Carlos Roa Rico, a partir de los papeles que él mismo ordenó, no sólo es posible biografar a este ingeniero; sino que, sobre todo, sus prácticas y teorizaciones permiten analizar un período histórico y un cuerpo social asentado sobre las bases de pensamiento que originaron el debate sobre la cuestión social en el siglo XIX y su evolución a lo largo del siglo XX con la aparición de nuevas teorías de organización social y gestión del trabajo.

## La tradición familiar. Las élites sociales locales

Carlos Roa era perfectamente consciente de las fuerzas que conformaron primeramente su personalidad, tal como lo formuló en la exposición de méritos profesionales que incluyó en la memoria para la oposición a la Cátedra de Explotación Comercial y Coordinación de Transportes en 1960.

“El haber venido al mundo en una familia de cristianos dedicados desde siempre a profesiones intelectuales, el haber vivido en un medio sano, de cuerpo y espíritu, [...] más que mérito son exigencias que nos imponen un anhelo de superación y una gran tolerancia para los que no han tenido una circunstancia tan favorable”<sup>1</sup>.

Particularmente influyente fue la larga y antigua trayectoria de los varones de su familia como profesionales liberales, de adscripción católica. De hecho, se trataba de una élite de provincias acostumbrada a disfrutar de parcelas de poder a escala local, a un nivel administrativo o político. Una élite, además, imbuída de los valores conservadores más tradicionales del catolicismo español, incluida su vertiente política. No en vano, estaban emparentados con el Cura Merino. Es más, muchos de sus miembros desarrollaron desde esta adscripción una vocación pública que les llevaría a condicionar y conformar la evolución del Estado español de la época. La experiencia de su padre a este respecto resultó aleccionadora. El abogado Francisco Roa de la Vega, monárquico convencido, proveniente de las filas del maurismo fue alcalde de León durante la Dictadura de Primo de Rivera y más tarde, ya durante la Segunda República, diputado de la CEDA por los Agrarios y posteriormente, en 1936, de Renovación Española, a cuyo dirigente más autoritario, José Calvo Sotelo, le unía una amistad de la infancia. Dentro de este ambiente familiar, se le preparó para el ejercicio del poder como él mismo confiesa en su diario: “*Dicen que me gusta mandar, pero si me educaron para ello*”, y también se le instruyó en un catolicismo entendido como doctrina general del mundo que hacía las veces de prisma a través del cual observar la realidad. Pero también adquirió por esta vía un firme deseo de participar, al igual que su progenitor, en esferas de poder que desarrollaban su actividad a escala nacional. El condicionamiento de su entorno más inmediato se vio reforzado por sus estudios en el colegio de los Agustinos, donde se formaban los hijos de la élite social leonesa y donde le inculcaron la máxima agustiniana de los tres grados del conocimiento: *credere, capere, sapere*, que informarían y vertebrarían su aproximación a todos los temas de interés que se fue encontrando a lo largo de su vida. Es más, si vamos un paso más allá, tanto sus referencias familiares como su educación formal le impusieron un sentido de la responsabilidad en el ejercicio del mando que partía de su asunción como un privilegio cargado de deberes. Estos se derivaban de su ejercicio sobre otros hombres e incluían la mejora de las capacidades personales y la comprensión de sus subordinados.

---

<sup>1</sup> Memoria de oposición la Cátedra de Explotación Comercial y Coordinación del Transporte, 1960. AMFA, Fondo Roa, C/ 2.1.

Con estos antecedentes, en 1931 Carlos Roa Rico, inició en Madrid la carrera de Ingeniero de Caminos, que terminaría en 1936. Esta elección fue trascendental porque suponía un cambio considerable respecto a la posición que su familia había ocupado en el seno de las élites. De hecho, le abría las puertas a un ámbito nuevo, el de la dirección técnica y la gestión de personal que le permitiría más adelante alcanzar una proyección, como la que había tenido su padre, aunque en su caso dentro los círculos tanto privados como públicos del poder económico del país. Igualmente importante fue su incipiente actuación durante aquellos años en las actividades de la Acción Católica Nacional de Propagandistas, colaborando con Jorge Espinosa de los Monteros y la viuda e hijos de Eduardo Dato, así como su acercamiento a los postulados de Ángel Herrera Oria, especialmente en su postura entrono a la accidentalidad de las formas de gobierno, que anunciaban su posterior trayectoria en el seno del catolicismo español de posguerra. En consecuencia con esta posición, tomó contacto íntimo con el ideario social católico, y entró a militar en las Juventudes de Acción Popular.

### **De alférez provisional a capitán. La guerra civil (1936-1939)**

Cuando se produjo el alzamiento, Carlos Roa acababa de finalizar sus estudios y se disponía a pasar sus vacaciones en Asturias, en Salinas, con el resto de la familia. Sin embargo, tras el regreso de su padre de Madrid, adonde se había dirigido para participar en las exequias de Calvo Sotelo, ya no se movió de León, con la clara consciencia de que su obligación era ponerse del lado de los sublevados como defensores de los valores católicos en los que ideológicamente militaba a través de la A.C.N.de P.

Su primer destino fue la guerra de minas en el Oviedo cercado. En Asturias permaneció hasta la caída del Frente Norte, el 21 de octubre de 1937, cuando desfiló con las Brigadas Navarras por las calles de Gijón. Tras un breve lapso de tiempo esperando destino en Veriña (Gijón), continuó luchando con el ejército Nacional en Teruel y en el Ebro. La dureza de las operaciones en las que participó, así como la desilusión que le supuso comprobar la escasísima formación de las élites militares a cuyas órdenes estuvo, le hicieron la experiencia de la guerra cada vez más insostenible. Se refugió entonces en la religión intentando no perder de vista que su objetivo principal cuando decidió tomar parte activa en la contienda era el restablecimiento del orden moral católico a partir del cual plantear, la reforma social.

Si los mandos militares le resultaban despóticos, groseros y con nulos argumentos más allá del autoritario “orden y mando”; la tropa supuso su primer contacto real con las clases populares. Analiza el comportamiento de los soldados bajo su mando y las conclusiones que extrae resultan poco alentadoras; considera que se trata de una masa insolidaria; formada por unos hombres incapaces de aunar sus esfuerzos en una sola dirección si detrás no sienten la pistola y las órdenes amenazantes del capitán de turno. Unos individuos acostumbrados a la obediencia que emana del miedo y la coacción, faltos de valores morales y culturales.

En cierto modo, se enfrentaba por primera vez, a lo que sería su verdadera vocación: la organización y la gestión de personal, eso sí, en unas condiciones extremas. Esto le llevará a iniciar su misión como ingeniero desde una práctica en la que, por una parte, la autoridad ha de ser incuestionable y no le ha de estar permitido el más mínimo fallo<sup>2</sup> y, por otra, aquellos

---

<sup>2</sup> Casi veinte años después de terminada la Guerra, al dirigirse al recién creado Jurado de Empresa del Ferrocarril de Langreo define las funciones de la dirección de la Compañía de forma militar, recurriendo al siguiente símil:

que han de recibir órdenes deben estar organizados como un perfecto engranaje en el que cada pieza dirija su fuerza, sin perder nunca de vista el objetivo fijado, hacia una acción victoriosa. Estas experiencias marcaron su práctica posterior en el mundo real de la empresa al que hubo de enfrentarse después de la contienda. De hecho, la guerra fue muy a menudo el ejemplo empleado para plantear cuestiones del más diverso cariz, especialmente cuando se dirigía a sus subordinados o a sus alumnos universitarios. La percepción y diagnóstico rápidos de la problemática, el planteamiento de la estrategia para resolverlos y la búsqueda de los apoyos y lealtades que garanticen el éxito de la empresa, fueron sus bases a la hora de diseñar todas sus políticas de gestión; sin perder de vista en ningún momento el objetivo central de las mismas: Conseguir el resultado óptimo, con la participación de todos los factores implicados, disciplinados cada uno en su puesto, dirigidos hacia una acción común.

La victoria le obligó, de acuerdo con sus valores morales, a ser magnánimo con el vencido y, sin olvidar las razones que le condujeron a la contienda, y cuál fue su lugar en la misma, trabajar activamente para que esos valores fuesen la piedra sobre la que asentar la nueva ordenación social.

La guerra también supuso la trabazón de una red de relaciones que después sería determinante a la hora de encauzar su labor profesional. En ella se conjugaban los intereses ideológicos, las relaciones antes consolidadas por su padre, también de acuerdo con postulados políticos, pero con un nuevo sentido, la experiencia de la victoria y el deber de instaurar un nuevo orden social.

### **Ingeniero en la Junta de Obras del Puerto del Musel (1939-1947)**

Su primer contacto con el mundo laboral real se inició en el año 1939 como ingeniero auxiliar en la Junta de Obras del Puerto del Musel. No era este el puesto al que había sido destinado. Sin embargo, el hecho de estar integrado en la red de élites dirigentes formada en el seno de la ACNP antes y durante la guerra; así como los contactos de su familia, vinculada a Renovación Española, consiguieron que fuese recomendado para ocupar un puesto en la Administración de Puertos del Estado, lo que según él mismo era su verdadera vocación<sup>3</sup>.

En estos años del Puerto, Carlos Roa fue paulatinamente imbricándose en las redes de la burguesía local gijonesa de posguerra y lo hizo también a través de la ACNP y otras agrupaciones de Acción Católica como es el caso de las llamadas “Conferencias de San Vicente”. Así fue participando gradualmente en los espacios para el debate patrocinados por la intelectualidad burguesa de Gijón, como los propios cursos de ACNP o la Cátedra Jovellanos. A la vez, estas relaciones que podríamos considerar intelectuales, basadas en un

---

“La Dirección tiene dos derechos: ser obedecida y durar, y tiene una obligación, acertar. [...] Tiene un derecho, el despliegue de sus medios en hombres y armamentos ante el objetivo, y tiene una obligación, vencer”. AMFA. Fondo Roa C/109.2.

<sup>3</sup> Fue el propio Ministro Jorge Vigón quien le recomendó para el puesto en el Musel, con el apoyo de Peña Boeuf que había sido profesor suyo en la Escuela de Caminos. Aunque en estos primeros años contó también con el apoyo de José María Fernández Ladreda, Ministro de Obras Públicas, reconocido propagandista, con el que había trabado relación antes de la guerra cuando Roa pertenecía a las juventudes de Acción Popular, posteriormente durante la guerra en la defensa de Oviedo, y en la celebración de la victoria en Covadonga, cuando a ambos les impusieron la insignia de A. C. N. de P. .AMFA. Fondo Roa. C/ 1.1.

sustrato ideológico común, tuvieron su reflejo en la vida profesional. Dado que su trabajo como ingeniero en el Puerto no estaba demasiado bien remunerado y contaba con una familia bastante numerosa, en estos años obtuvo el permiso para el ejercicio libre de la profesión y realizó numerosos trabajos para las principales empresas asturianas<sup>4</sup>.

Los cursos de los propagandistas y la Cátedra Jovellanos, canalizaron su deseo de transmitir su pensamiento entre los que habrían de formar el recambio generacional de la élite. A la vez que le sirvieron de banco de pruebas para orientar o presentar en sociedad muchas de sus actuaciones empresariales. En estos foros, y ante un público afín cultural y socialmente, planteaba sus charlas como largas preguntas para el debate. Allí expuso sus principales preocupaciones intelectuales y morales relacionadas siempre con los quehaceres diarios, con un deseo de introducir el que él mismo denominaba “pensamiento elevado” en el trabajo diario, en una de sus conferencias dirigida a los jóvenes de A. C. N. P. de Gijón en 1946 define sus charlas como “*la divagación de un “hombre muy ocupado” [...] la fuga del pensamiento hacia horizontes más vastos sin dispersarse en especulaciones intrascendentes*”<sup>5</sup>.

Sus primeras teorizaciones sobre la empresa y su organización, como elemento central de la futura reforma social, se produjeron en los tiempos de la Junta de Obras del Puerto. Su concepción de lo que había de ser la gestión social de la empresa y los factores que debía tener en cuenta, la presentó ante sus pupilos del Círculo de Estudios de ACNP. Las Conferencias del curso 1944, agrupadas bajo el título “La moral Cristiana como base de la futura reforma social”, se dividieron en tres “cursillos”, dedicados a cada uno de los elementos presentes en el engranaje empresarial. El primer cursillo iba dirigido “*al conocimiento de la situación de los obreros, orientaciones pontificias, disposiciones legales actuales y actuación posible de Acción Católica*”. El segundo “*está dirigido al patrono y dividido en tres categorías, según su capacidad. En todos ellos estudiaremos el capital, los directivos y la organización [...] con lo cual conseguimos formarnos un criterio sobre el capitalismo internacional condenado por los Papas*”. El último versaba sobre los por él denominados “*elementos profesionales*”. La “cuestión social” aparece aquí tomando como referencia la tradición ingenieril del siglo anterior, despreciando, sin nombrarlas, las teorías de cariz Krausista que en España se asimilaron al pensamiento reformista, de las que, por otro lado, participaron relevantes ingenieros:

“El tercer cursillo lo hemos dedicado a los elementos profesionales, procuraremos conocer las influencias culturales para comprobar la gran diferencia que hay entre que el que nos trajo la influencia exterior fuese un hombre de buen sentido como Betancourt o Echeagaray o pobres bobos deslumbrados por el espectáculo exterior al estilo de determinados profesores de filosofía del siglo XIX que nos trajeron como dogmas de fe las fracasadas teorías del primer alemán en que consiguieron hablar sin excesiva dificultad”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Llegó incluso a montar una empresa constructora con dos socios que también eran propagandistas y un destacado falangista. Participó en la Junta de Asesores para la creación del Hospital Provincial y en otras iniciativas, todas de tinte social y vinculadas a su relación con los propagandistas como la Constructora Benéfica Covadonga, que puso en marcha la construcción de viviendas obreras en el barrio gijonés de Rocas acogiendo a las subvenciones del Instituto Nacional de la Vivienda.

<sup>5</sup> “La Moral Cristiana como base de la reforma social”. Conferencias a los jóvenes de ACNP, 1944. AMFA. Fondo Roa.. C/125.3.

<sup>6</sup> Círculo de Estudios de ACNP. Tema inaugural: “La moral cristiana base de la futura reforma social”. 6/11/1944. AMFA. Fondo Roa C/125.3.

En 1947 abandonó la Junta de Obras del Puerto del Musel para ocuparse de la subdirección del Ferrocarril de Langreo. Además de sus problemas económicos que le llevaron al pluriempleo de trabajo para complementar su salario oficial; dejó el puerto porque percibía que la posibilidad de ocuparse de forma activa de la gestión del trabajo, de poner en práctica su misión social, estaba demasiado lejana, dado el rígido escalafón de la carrera oficial de ingeniero en la Administración. Integrado ya entre las élites locales gijonesas, sale del Puerto, acusando, no sólo, un cierto fracaso profesional, sino lo que él denominó “fracaso de clase”<sup>7</sup>. Su trabajo meramente técnico, sentía que no se correspondía con lo que debía ser la función del ingeniero como élite social cristiana ante el mundo del trabajo. Su paso al Ferrocarril de Langreo como Ingeniero Subdirector le permitió poner en práctica sus teorizaciones sobre la necesidad de conciliar trabajo y capital dentro del marco de la empresa, colocándose a sí mismo, como ingeniero, en el papel de tutor y árbitro entre ambas fuerzas, incardinándose con una tradición de ingenieros sociales que en España, y más aún en Asturias, ya venía siendo teorizada y practicada, desde el último cuarto del siglo XIX, como prueban las palabras de José Marva:

“Uno de los elementos llamados naturalmente a intervenir en esa acción conciliadora es el ingeniero, cuya virtud de pacificación reviste innegable eficacia, ya por su inteligencia, que pone al servicio del mejoramiento de las condiciones en que el obrero ejecuta su trabajo; ya por la superioridad de sus conocimientos que emplea en difundir la enseñanza profesional; ya como el fiel guardador de la legislación tutelar del obrero; ya, en fin, por el ascendiente que, como resultante de todo esto puede y debe alcanzar sobre los obreros cuyo trabajo dirige”<sup>8</sup>.

### **El ferrocarril de Langreo. Sus años de realizador social. (1947-1962)**

Carlos Roa se incorporó a la subdirección del Ferrocarril de Langreo en 1947. El Ferrocarril se hallaba a nivel técnico en una situación ruinoso, ya que no se había invertido en la mejora ni de infraestructuras ni de material móvil en mucho tiempo. Además sobre la Compañía pesaba la amenaza de la desaparición, ya que la concesión del tramo principal de su línea (Gijón - Laviana) estaba a punto de caducar, al cumplirse los cien años de la inauguración de la misma en 1952. Por lo tanto los problemas que se planteaban no eran banales y además, el tiempo corría en su contra.

En estos años se interesa por el estudio de la sociología del trabajo y en especial, por todas las teorías de motivación del personal, intentando buscar principios sólidos en los que asentar su acción<sup>9</sup>. En este sentido, realizó también un viaje a Francia para conocer la organización de la SNCF y aplicarla en la medida de lo posible al Langreo. Sus ideas se asientan sobre la necesidad de implicar a los trabajadores en el proyecto general de la empresa, primando a los más capaces y preparados, ocupándose asistencialmente de los más desfavorecidos, dentro de una línea de gestión que él mismo define como “humanista”. Con estos postulados, afronta el

<sup>7</sup> Carta de Carlos Roa Rico a Manuel Pérez Sánchez 28/11/1946. “siento una gran tristeza y un poco de amargura [...] Amargura porque en mi marcha siento un profundo fracaso, fracaso no solamente profesional sino también de clase”. AMFA. Fondo Roa. C/1.1.

<sup>8</sup> MARVA Y MAYER, José: “Función técnico – social del ingeniero”, en *La construcción Moderna*, año VII, no 21, Madrid, 15/11/1909. Esta revista forma parte del fondo hemerográfico de Carlos Roa.

<sup>9</sup> Desecha en primer término el Taylorismo como sistema para conseguir mayores rendimientos, por su dificultad para la aplicación en el ferrocarril, apoyándose sobre todo en las teorías de la gestión humanista de la empresa cuyo máximo exponente fue Elthon Mayo. En este mismo sentido Roa fue un seguidor del proyecto social de Jacques Maritain y su teoría del humanismo integral, religioso y trascendente, para impregnar el orden social y sus estructuras de principios cristianos.

Plan para la Ordenación Social del Ferrocarril de Langreo en 1950, en un intento de crear una gestión moderna del trabajo superando cualquier resquicio de paternalismo, que él entiende se trata de un sistema protector que premia al débil y no reconoce el esfuerzo de los más fuertes y preparados. Concibiendo la empresa como “*una comunidad de acción*” donde cada uno tiene sus derechos y obligaciones, y donde debe practicarse como principal virtud “*la lealtad de todos para todos*”.

El encontronazo con la realidad empresarial que supuso el Langreo, con las trabas que el intervencionismo autárquico imponía, le convirtió en un firme defensor de la iniciativa privada frente a los postulados corporativos estatales, partiendo de que era “*deseable el resolver todo, o al menos la mayoría de nuestros problemas sin intervención de organismos ajenos a la empresa*”<sup>10</sup>: La defensa de la empresa como entidad autónoma del Estado fue su campo de batalla y la base sobre la que asentó su práctica. Considerando que sólo el gestor es conocedor de los problemas de su compañía a todos los niveles, y sólo a él, con la colaboración jerárquica de los implicados en el proceso productivo, corresponde la resolución de los mismos. La iniciativa privada también puede ser moral y social, más todavía que la estatal:

“El pensador católico debe en el momento presente defender pública y enérgicamente los derechos de la iniciativa privada frente a tantos errores de nacionalización, socialización y despilfarro [...] El problema más urgente es valorizar las empresas suprimiendo las competencias estatales o provinciales”<sup>11</sup>.

Durante la década de los años cincuenta fue creando elementos de gestión, organización y asistencia propios del Langreo al margen de los del Estado; en este sentido quizá lo más definitorio sea el hecho de que sacó a la Empresa de la Mutualidad Laboral General de Ferrocarriles para crear su propia Caja que se ocupaba de jubilaciones, accidentes, enfermedad, etc. Era claro el interés de Carlos Roa por hacer que el Ferrocarril de Langreo se identificase con su persona y su gestión, el intento de convertirse en un verdadero ingeniero social, preparado para controlar cualquier elemento dentro de la Empresa:

“El ingeniero debe crear su propio sistema, porque en los resultados de su gestión juegan valores difíciles o imposibles de verificación experimental, y frecuentemente ajenos a su voluntad: las imposiciones políticas, los gustos, las aficiones y conveniencias de los usuarios, las aspiraciones de los trabajadores y accionistas, e incluso las posibilidades técnicas y económicas de cada momento, son valores que pueden actuar con independencia de su planes y previsiones”<sup>12</sup>.

Los salarios fueron el pilar sobre el que apoyó la renovación de la organización del Langreo. En primer lugar puso en marcha los mecanismos que le permitieron el aumento de las remuneraciones hasta duplicar que se cobraba anteriormente. El capital para poder acometer esta subida lo extrajo, esencialmente, de la revisión de las tarifas de las empresas carboneras, principal cliente del Langreo, que no habían sido modificadas en años. A esto se sumó la eliminación de las múltiples corruptelas que se daban en el pesado de carbones en el puerto, corruptelas en las que participaba todo el personal ocupado en el pesaje y que ya conocía

---

<sup>10</sup> Informe sobre las relaciones entre los organismos laborales de Asturias y la Compañía del Ferrocarril de Langreo. Años 1947-48. AMFA. Fondo Roa C/107.12.

<sup>11</sup> Círculo de Estudios de ACNP. “El pensamiento español actual, esferas en las que es más urgente la presencia de los pensadores católicos”, octubre 1950. AMFA. Fondo Roa C/125.3.

<sup>12</sup> Memoria de oposición la Cátedra de Explotación Comercial y Coordinación del Transporte, 1960. AMFA, Fondo Roa, C/ 2.1.

desde su época en el Musel. El despido de todo este grupo de trabajadores y su sustitución por personal de la vía, lo que fue un golpe perfecto de autoridad y un aviso para posibles movimientos en su contra en el interior de la empresa; al tiempo que se ganaba las lealtades de un grupo de trabajadores, como son los de vía, menospreciados por el conjunto de los ferroviarios. Manteniendo los dividendos de la empresa en un 10%, logra que: “*un hombre que cobraba quinientas pesetas, pasó a cobrar tres mil*”, Roa Marco (2008). El aumento salarial se complementaba con una nueva organización que establecía catorce escalas y jerarquizaba las categorías de modo que la progresión entre dos niveles de forma vertical era siempre del 8% y en sentido horizontal, los incrementos por antigüedad se tabularon en un aumento del 4% por cada quinquenio<sup>13</sup>. Al tiempo, consciente de que el salario no podría revisarse de la misma forma cada año, puso en marcha un complicado programa de primas, organizadas por servicios y tareas que actuásem como incentivo para aumentar la productividad, fomentar el trabajo en equipo, puesto que se trataba de un sistema que podría denominarse piramidal y engordar el salario vinculándolo al esfuerzo.

Su principal caballo de batalla de estos años en materia salarial fue evitar la implantación del reparto de beneficios entre los trabajadores que preveía la legislación laboral autárquica y con el que buena parte de los católicos estaban de acuerdo, llegando a proponer la creación de mecanismos que allanaran el progresivo camino hacia la cogestión de la empresa. De este tema se venía hablando y poniendo en práctica distintas iniciativas desde mediados de la década de los diez, y sobre todo en los años veinte en Europa. Sería muy largo enumerar el gran número de literatura existente en su biblioteca sobre diferentes posturas a favor y en contra de una reforma de la empresa que caminase a la cogestión, apoyada en el reparto de beneficios a los trabajadores. Su postura ante este tema fue de radical oposición, ya que por una parte, entendía que los obreros no lo identificaban como un beneficio ligado a la producción, lo que conducía a que acabase convirtiéndose en una costumbre que podía llegar a ser fuente de conflictos. Por otra parte no estimulaba la productividad dentro de un sistema de salarios fijos, que era el que predominaba en las compañías españolas:

“En Bélgica, no hay ni una sola empresa que practique el salario fijo o proporcional al tiempo, cuando yo le preguntaba al representante cual era la causa, me dijo: el salario fijo, no es inmoral. ni necesariamente injusto, pero sí necesariamente tiene que cumplir una condición, la de que produzca satisfacción al que lo recibe y no se exige condición de rendimiento, resulta siempre caro y prácticamente ha desaparecido. También conviene señalar de la experiencia belga, el hecho de que la fórmula de participación en los beneficios, antes de 1920, y que aquí ha estado tan de boga en los aficionados a sociólogos que padecemos, esté paulatinamente en desuso porque cuando la empresa marcha con normalidad se convierte en una cantidad fija que no estimula a nada, y cuando pasa crisis, se produce un semillero de desconfianzas y de líos, algunos también señalan que el resultado injusto por hacer partícipes a los trabajadores en los resultados comerciales o financieros de la empresa sobre los que no tenían la menor influencia y por lo tanto no podían ser responsables del éxito o del fracaso”<sup>14</sup>.

En este mismo sentido niega rotundamente la entrada en la empresa a organismos y asociaciones de carácter social (Acción Social Patronal<sup>15</sup> y Hermandades Ferroviarias) a

<sup>13</sup> Este era el sistema empleado por la SNFC que Carlos Roa adaptó al Langreo.

<sup>14</sup> Círculo de Estudios de ACNP. “El Punto de partida de la Cuestión Social”. 17/12/1953. AMFA. Fondo Roa. C/125.3.

<sup>15</sup> Acción Social Patronal había creado la denominada Secretaría Social, órgano con el que insertarse en en la gestión de determinados asuntos de personal de las empresas, tales como la información sobre salarios o la coordinación de los servicios sociales de la empresa (construcción de viviendas, economatos, servicios

través de las cuales se pretendió, en ocasiones, vehicular la participación más o menos directa de los trabajadores en la gestión de la empresa. El concepto de empresa como comunidad, que estaba en la base de la denominada, por muchos católicos y falangistas, como “*era de la política social*” que postulaba la “*necesidad de integrar al obrero en la empresa de una manera eficaz*”, Prieto Escudero (1974) pp. 59, consideraba que para llegar a la empresa comunitaria era necesario pasar por la fase de la participación de los trabajadores en los beneficios, para, posteriormente, dar a los mismos todo cuanto atañese a las condiciones de empleo, organización y trabajo. Nada de lo anterior estaba para Roa “*entre las obligaciones morales de los patronos*”. En este sentido, peleó por salvaguardar la independencia de la empresa privada frente al Estado en lo referente a las relaciones laborales, para ello constituyó, primero una Junta de Trabajo y posteriormente, dio, en esta materia, toda la responsabilidad al Jurado de Empresa entendido como órgano de empresa, cuya proyección más allá de este ámbito y sin la debida tutela de la dirección, pensaba, sólo podría producir dificultades, ya que no encontraba “*aconsejable, ni posible, unificar actuaciones y criterios en todas las empresas, ya que su evolución social, su capacidad económica y su situación técnica hacen de cada una un caso particular*”<sup>16</sup>:

Considera que las teorías de muchos propagandistas católicos adolecían de inocencia y sobre todo, estaban faltas de sentido de la realidad, ya que no se asentaban sobre la práctica cotidiana del ejercicio de la gestión, especialmente en la parte que tocante al trabajo. Que tenían una visión irreal e idílica de lo que eran los trabajadores, lo que invalidaba por completo su perspectiva. Roa opinaba que el País no estaba lo suficientemente adelantado socialmente para caminar hacia la cogestión, en la que sin embargo se tenía una especie de fe mágica con la creencia de que ello sería lo que nos “*destacaría realmente entre los pueblos rectores*”:

“Es muy frecuente al oír hablar a los propagandistas católicos de las cuestiones sociales, oír que parten de la base, tácita o expresa, de que las masas trabajadoras, constituyen un bloque con unidad de pensamiento y de intereses. nada más equivocado que semejante opinión. Nunca los trabajadores tienen unidad de pensamiento en nada; jamás han conseguido unidad de acción para la menor cosa constructiva; [...]. Lo que tratamos de buscar es la paz, la unidad y la justicia, por ello la única solución que cabe mientras las clases trabajadoras tengan el bajo nivel cultural y tan escaso espíritu de fraternidad no es otra que imponer la disciplina y unas buenas relaciones humanas que conduzcan a culturizar y moralizar el elemento obrero”<sup>17</sup>.

Para validar científicamente y “presentar en sociedad” su práctica de gestión empresarial Carlos Roa se apoyó en dos doctrinas, una económica (ordoliberalismo) y otra de motivación (Relaciones Humanas) que le permitieron contar con un marco teórico en el que encuadrar su trabajo de organización y gestión y proyectarlo como modelo.

La teoría de las Relaciones Humanas, a la que proporcionó una base cristiana, le fue muy útil como forma de afrontar las relaciones laborales e identificar a los trabajadores con la Compañía, podríamos decir que esta doctrina fue manejada como “de uso interno” entre el

---

sanitarios, obras de cultura y enseñanza, publicaciones, actividades de recreo y deporte, ayuda para la gestión de asuntos sociales o asistencia religiosa. Como auxiliares de las secretarías, para gestionar los asuntos antes mencionados, Acción Social introdujo en la empresa a las asistentes sociales que se formaban en sus propias escuelas como la Escuela de Formación Social y familiar de Madrid.

<sup>16</sup> Ante el Plan de Estabilización. Propuestas al Consejo de Administración del Ferrocarril de Langreo. 10/11/1957. AMFA. Fondo Roa. C/110.3.

<sup>17</sup> Acción Social Patronal. Informe al Consejo de Administración que se celebró en Madrid el 8/11/1953. AMFA. Fondo Roa. C/110.3.

personal productivo, de forma tanto vertical como horizontal. Directamente implicado en la difusión de estas prácticas estuvo el Jurado de Empresa al que le atribuyó la competencia de caminar hacia “*la humanización de la empresa y la sociedad*”<sup>18</sup>. El Hogar Ferroviario, el economato o el comedor colectivo cuya gestión correspondía a los trabajadores fueron los espacios en los que realizaron diversas iniciativas y actividades encaminadas a lograr unas buenas relaciones humanas entre los ferroviarios y con la dirección más allá del puesto de trabajo, que les unían a todos como parte del Ferrocarril de Langreo.

Su adscripción a las teorías ordoliberales le proporcionó, además de un marco económico y político en el que situar su modelo de gestión, brillo social. Su conferencia en la que expuso su visión de esta concepción no sólo fue uno de sus grandes triunfos a nivel local, sino que trascendió las fronteras y también, las ideas políticas. En la charla pronunciada en la Escuela de Comercio de Gijón en marzo de 1958, titulada “El tercer camino de la economía política”, apostaba por la posibilidad de hallar un término medio entre el liberalismo salvaje, condenado por la Iglesia Católica, y el exceso de intervencionismo, “*dos calamidades, dos degeneraciones*”. Al tiempo que, de acuerdo con Ropke, permite romper la dialéctica patrono obrero y “*conseguir con el trabajador un vínculo superior con su trabajo que el de ganar más y trabajar menos [...] despertar el sentido profesional, la solidaridad orgánica, la participación espiritual y material en la producción*”<sup>19</sup>.

Este tercer camino fue entendido por el periódico cenetista “España Libre” como una vía para el cambio político y social en España, superando los extermismos totalitarios de todo signo:

“A través de lo dicho por el Sr. Roa, puede apreciarse que el hombre desprovisto de fanatismo, sea obrero o intelectual, enfoca la cuestión española de muy distinta manera a como lo hacen Franco y Falange, [...] Debe hacerse un esfuerzo de divulgación para que otras capas de la sociedad (funcionarios de coderas lustrosas, guardias de la policía armada y por armar, que después de las horas de servicio se ven obligados a tirar de pico y pala como peones en cualquier obra, etc...) conozcan la existencia de lo que pudiéramos llamar tercera fuerza, tan enemiga del comunismo como del fascismo y que admite y preconiza la colaboración con cuantos persiguen el noble afán de que la colectividad española se respete entre sí y sea respetada en el exterior con arreglo a sus méritos históricos. Cuando esto se haya conseguido; cuando el obrero, el pequeño industrial; el alto y el bajo empleado comprueben que hay una tercera fuerza que no es comunista ni francofalangista; cuando el francofalangismo no pueda ocultar esa evidencia, ¿cómo encauzará su propaganda si la actual está fundada en que sin ellos el comunismo tiene abiertas las puertas para penetrar en España?”<sup>20</sup>.

La reflotación económica del Langreo en régimen de empresa privada, y sobre todo, la subida salarial que le mereció el homenaje de sus trabajadores, las realizó al margen de las leyes generales sobre el trabajo y la economía. Para conseguir vadear el constreñido marco de relaciones económicas y laborales de la Autarquía fue determinante su red de relaciones personales con influyentes personajes del gobierno, tejida a partir de principios ideológicos y sociales comunes. De esta forma, fue consiguiendo decretos creados *ad hoc* que permitieron las reformas en el Langreo, desde la subida salarial al Plan de Modernización. Determinantes fueron, en este sentido, su mentor, Jorge Vigón, su correligionario Fernández Ladreda y José

<sup>18</sup> Exposición a la I Junta del Jurado de Empresa del Ferrocarril de Langreo. 1954. AMFA. Fondo Roa. c/109.2.

<sup>19</sup> Conferencia de Carlos Roa en la Escuela de Comercio. Diario Voluntad, 14/3/1958.

<sup>20</sup> “España Libre” CNT, Toulouse 14/12/1950.

Antonio Girón, con quien coincidía en la concepción del cuerpo social, como él mismo le manifestó con motivo de su salida del gobierno en 1957:

“Lo importante para mí, es que usted ha sabido interpretar una doctrina social, una política, como una verdadera hermandad entre los que cooperan a la producción [...] Yo quiero expresarle a usted mi sentimiento de gratitud por la precisa colaboración que prestó a la política social del Caudillo que yo modestamente desarrollé y en la que no hubiera podido cosechar tantos frutos sin la colaboración de jefes de empresa como usted”<sup>21</sup>.

De acuerdo con su modo de afrontar la Cuestión Social, las prácticas de Carlos Roa, aunque el discurso esté matizado con algunos términos de escuelas de management más modernas, tienen sus raíces en el paternalismo decimonónico, tan arraigado entre los ingenieros sociales asturianos en el momento en que la cuestión social se convirtió en el tema central de la política, la sociedad y la cultura. Especialmente en el entendimiento de que lo social, al margen de lo político, de las formas de los gobiernos, está en relación con el desarrollo intelectual, moral y material de las masas populares. Es decir, lo social entendido como un conjunto de prácticas e instituciones que buscan mejorar el estado moral de las clases trabajadoras. Con la diferencia respecto al siglo XIX, de que el obrero *“ha venido a depender de la maquinaria del estado y de otros poderes públicos. El contrato laboral se ha convertido en una relación laboral de derecho público cuyas condiciones fija el estado [...] Hoy la cuestión social no tiene carácter privado. sino que, al contrario, está ligada a la desaparición del carácter privado de la vida”*, Euken (1950) p. 18.

### **La dirección de RENFE. “Mi fe en mi misión”. (1962-1968)**

Con este bagaje y su ganada fama de *“ilustre ingeniero y promotor de grandes realizaciones como empresario y realizador social”*<sup>22</sup> fue nombrado director de Renfe en 1962. En este momento, estaba convencido de que podía aplicar su modelo de gestión, elaborado y probado en el Ferrocarril de Langreo, a una empresa pública con las especiales características de la Renfe. Empresa que conocía bastante bien y de la cual no tenía demasiado buen concepto como prueban sus propias palabras, cuando tras sobrevivir al grave accidente de Villallana en 1950, bromeaba sobre la posibilidad de escribir un tratado con el descriptivo título de *“El gran número de viajeros de la Renfe que se salvan”* y que versaría sobre el hecho de que *“algunos han visto llegar algún tren de al Renfe a la hora. He experimentado que no todos los trenes que no llegan a la hora descarrilan y de los trenes que descarrilan no todos se caen por los terraplenes [...] e incluso pude comprobar ayer que no todos los viajeros se matan”*<sup>23</sup>.

Para Roa el problema de Renfe era que carecía de un sistema adecuado de gestión a todos los niveles, desde el económico al social. Con firme *“Fe en mi misión”*, aceptaba el reto y definía los criterios que habrían de regir su proyecto para la nueva administración de Renfe, nacida en 1962 en régimen de empresa industrial. Partiendo de la idea de que progreso técnico e integración social no están en oposición, debía acometerse el esfuerzo de modernización simultaneando estos dos procesos. Con lo que sería posible conseguir, no sólo la

---

<sup>21</sup> Carta de José Antonio Girón a Carlos Roa Rico. Fuengirola 27/7/1957. José Antonio Girón dictó la Orden Ministerial de 12 de mayo de 1950 que aprobó la “Reglamentación de sueldos y jornales iniciales de los agentes del Ferrocarril de Langreo de acuerdo con normas especiales adaptadas a las características y circunstancias de la Compañía”.

<sup>22</sup> Diario Ya, 9/9/1962.

<sup>23</sup> Carta de Carlos Roa a Fernando del Pino, Gijón 8/4/1950. AMFA. Fondo Roa C/1.1.

reorganización interna de la Renfe, primer paso, sino su integración en el sistema de transportes y en el conjunto del País, a partir de tres principios permanentes, heredados del tomismo y que ya aplicara en el Langreo: El principio de autonomía, fundado en la responsabilidad, el de jerarquía, lo inferior siempre supeditado a lo superior, el de integración haciendo que cada uno se sienta parte de un todo y el de trascendencia, siendo en todo momento conscientes de que las consecuencias del trabajo no terminan en lo inmediato. Para ello, la reorganización había de ir encaminada a *“exigir a los directivos de la Renfe la mejor utilización del dinero y de los medios y la conquista de los hombres que dirigen por la autoridad moral de sus actos”*. Los cuales habían de comprometerse en conseguir *“la entrega libre y entusiasta del trabajador a su tarea, para lo cual será necesario avanzar en”*:

“La creación de un estado de derecho claro, firme y duradero. hacer desaparecer el clima de secreto y de camarillas si las hubiere. Luchar contra el aborto de las buenas intenciones premiando con generosidad las que sean realizables. Satisfacer la necesidad de solidaridad que todo hombre tiene protegiéndole a él y su familia, con todo el peso de la empresa a que pertenece”<sup>24</sup>.

Tan sencillo como aplicar a nivel nacional, en una empresa pública con un personal que superaba los cien mil empleados, regida por criterios más políticos que económicos, los principios que habían guiado su práctica en una empresa privada cuya plantilla no superaba el millar de trabajadores.

Cuando, del mismo modo que hiciera a su llegada al Langreo, “abrió las puertas de su despacho” para informarse de primera mano sobre los problemas de todo tipo existentes en la red, especialmente aquellos relacionados con lo que él denominaba “camarillas”; en vez de sinceras recomendaciones sobre posibles mejoras del servicio o reclamaciones realizadas en primera persona acerca de situaciones consideradas por el peticionario como injustas; se encontró con anónimos más o menos subidos de tono que denunciaban todo tipo de corruptelas, y pedían la destitución de determinadas personas, eso sí, previo proponer el que había de ser el sustituto ideal. Pronto comprobó que abrir las puertas en una empresa como la Renfe sólo conducía a introducir el “negociado de intrigas” en el propio despacho.

Buena parte de la fama como ingeniero social de Roa se apoyaba en la que había sido su política de salarios, tema de difícil solución en Renfe ya que *“las políticas de nivel de salarios, que es el punto más importante que tiene la empresa, tienen que estar aprobadas, respaldadas y financiadas, por el gobierno.”*<sup>25</sup>. Lo cual, sin olvidar la ruinosa situación económica de la empresa, no permitía al director crear su propio sistema. Sin embargo, la imagen le precedía y *“la idea que se propagó entre los empleados de Renfe al cambiar la Administración fue la de que ésta (La empresa) basaría su política social en un sistema de altos salarios”*., al no haber sido posible realizarla creó entre los trabajadores *“la sensación de que se está siguiendo una política clasista, es decir, que mientras se reducen las plantillas se fuerza a trabajar a los obreros”*<sup>26</sup>.

La política general seguida en los años de la posguerra había sido procurar la máxima utilización de mano de obra para reducir al mínimo los índices de paro. Al modificar el mencionado criterio sustituyéndolo por el de máxima productividad, que imponía, desde 1962

---

<sup>24</sup> Diario Ya 11/9/1962.

<sup>25</sup> Política de salarios en Renfe. 1966. AMFA. Fondo Roa C/232.2.

<sup>26</sup> Ídem.

el régimen de empresa industrial, “*el exceso de personal constituye un lastre y una rémora*”. También la máxima de aunar el mayor número de voluntades para la buena marcha de la empresa, esfuerzo que correspondería realizar a los directivos, también se veía lastrada por el problema salarial:

“ No se pudo contratar un director de 5ª zona por ganar el doble en los ferrocarriles de vía estrecha [...] no se pudo contratar un jefe de personal porque no se pudo ofrecer un sueldo comparable al que tiene en una empresa doscientas veces menor en volumen económico y social”<sup>27</sup>.

El Jurado de Empresa, constituido en 1964, y al que Roa se dirigió casi en los mismos términos que lo hiciera en el Langreo diez años antes, solicitando su colaboración para tratar los asuntos sociales del personal; había sido penetrado, casi desde su nacimiento, por trabajadores izquierdistas. Además sus reivindicaciones constantes tenían que ver con temas salariales.

Por otro lado, cierto que de forma desigual, la sociedad de consumo de masas se iba instalando, más rápido, en muchas de sus formas, de lo que se podía haber previsto a finales de la década de los cincuenta. Como el propio Roa reconocía, el turismo y la emigración tuvieron mucho que ver en ello. Los trabajadores de Renfe, cuyos sueldos relativos eran muy bajos, pensaba que se sentían:

“Defraudados en un grado mucho mayor que el pudiera deducirse de los datos objetivos, ello no sólo es debido a la subida de precios [...] Otras circunstancias son:

La publicidad, principalmente está convirtiendo en necesidades apremiantes muchos artículos de consumo que antes no lo eran.

Los trabajadores emigrados y el incremento del turismo está trasmitiendo al país costumbres y un nivel de vida que exige unos ingresos superiores a los que hemos conseguido proporcionar.

Las luchas de los grupos sindicales ha llevado a proponer unas reivindicaciones sociales que no sólo Renfe dentro de la limitación de sus posibilidades, sino el Estado en su mejor deseo será incapaz de satisfacer”<sup>28</sup>.

Además, Renfe, como empresa pública estaba obligada a apoyar a la industria nacional de ferrocarril, esta fue otra de las grandes cuitas de Roa. En 1958 había colaborado, requerido personalmente por José María Huidobro, Jefe del Servicio Inspector de Explotación de la División Inspector de Renfe, en el estudio de las directrices que habrían de regir el proyecto para el Plan de Modernización. Estudio que no fue tenido en cuenta porque, según Huidobro, en lo tocante a adquisición y reparación del material “*En Renfe es imposible ir en contra de los deseos de las casas constructoras de material ferroviario y ellas ponen a los altos cargos de Renfe.*”<sup>29</sup>. Estas palabras le darían no pocos quebraderos de cabeza una vez incorporado a la dirección de Renfe. De hecho, cuando no llevaba ni un año al frente de la misma; Jorge Vigón, se vio obligado a defenderlo en el Consejo de Ministros, ante la presentación de un escrito anónimo que “*implícitamente es una queja de Renfe a la que se achaca una especie de malevolencia contra la industria nacional*” en el contexto del concurso para la adquisición de coches de viajeros. El Ministro de Industria le manifestaba que había “*esgrimido, con algún éxito, todos los argumentos que tenía a mano*”, pero que ya hablarían “*detenidamente del origen y la vía seguida por ese papel*”. Era

---

<sup>27</sup> Ídem.

<sup>28</sup> Ídem.

<sup>29</sup> Carta de José María Huidobro, Jefe del Servicio Inspector de Explotación de la División Inspector de Renfe, a Carlos Roa Rico, Director del Ferrocarril de Langreo, Madrid, 27/7/1958. AMFA Fndoa 31.1.

necesario atajar cuanto antes las insinuaciones y “resolver la prórroga del plazo del concurso y [...] ablandar algunas de las condiciones”<sup>30</sup>.

A estos problemas, se sumó el hecho de que, el que había sido su mentor desde los primeros años de su carrera, Jorge Vigón, abandonó el gobierno y fue sustituido por Muñoz Silva, con el que a pesar de militar ambos en ACNP no tenía buena relación. De hecho Herrera Oria murió preguntándose “*por qué estos dos chicos no pueden entenderse*”. En 1968, presentó su dimisión en Renfe, su sistema de gestión se había estrellado contra demasiados muros, no había conseguido que la Renfe, se convirtiese en Renfe, una empresa moderna. Muy al contrario, en el mundo del desarrollismo que apostaba por la carretera y el seiscientos, al tiempo que se llenaba de directores generales y managers, su apuesta por el ferrocarril y su concepción del ingeniero social como pilar de la empresa era visto por los tecnócratas como un modelo trasnochado.

Tras unos años en los que se ocupó de las más diversas empresas, y se refugió en la cátedra como correa de transmisión de su pensamiento y su práctica a las nuevas generaciones. La consultoría de transportes INECO le dio la oportunidad de plasmar, en el ámbito profesional, su intención, acariciada desde los tiempos en el Langreo y teorizada en la cátedra, de “*disponer de una entidad estable y permanente que se mantuviera al más alto nivel científico, con la máxima sabiduría práctica en materia de economía y coordinación del transporte*”, a partir de la cual “*buscar la penetración intelectual que, subsidiariamente, pueda favorecer a España en otros órdenes*”<sup>31</sup>. El sentido de misión que había dado a su carrera, su concepción de la empresa como agente de cambio social y la cohesión necesaria dentro de la misma para convertirla en una verdadera comunidad de acción, es decir, la armonización “*del interés común en la supervivencia y desarrollo de la empresa y el interés privado de participar en ella de la forma más satisfactoria para el individuo*”<sup>32</sup>, sentía que se había materializado definitivamente, entre los suyos, jóvenes ingenieros, en INECO. Y por si fuera poco, estaba seguro de que “*la evolución de los hechos y las ideas en materia de salarios*”, caballo de batalla y factor clave de su política de gestión era el elemento sobre el que se asentaba el paso del “*yo al nosotros*” en el ámbito empresarial.

## Conclusiones

El archivo personal de Carlos Roa Rico se caracteriza por ser una fuente privilegiada que nos permite acceder al complejo y multiforme mundo de las élites sociales a partir de uno de sus miembros. Esta perspectiva “desde abajo” es necesaria para superar las limitaciones que caracterizan a los estudios de conjunto, excesivamente dependientes de la documentación administrativa y centrados, por lo tanto, en el ámbito más formal de estos colectivos. De hecho, gracias a ella y en el contexto que nos ocupa, no sólo hemos podido conocer las motivaciones, las prácticas y las representaciones de uno de sus miembros y su incardinación en un grupo concreto de las élites españolas de la época; sino que también hemos desentrañado un segmento de las redes de relaciones transversales que conectan a varios de estos grupos a través de lo que se conoce como cadenas. Aún más, hemos podido presentar una parte de la evolución temporal del entramado. El objetivo era, y es, ampliar el marco de

<sup>30</sup> Carta de Jorge Vigón a Carlos Roa Rico. San Sebastián, 10/8/1963. AMFA. Fondo Roa C/1.1.

<sup>31</sup> INECO. Informe sobre filosofía, política, objetivos y situación actual de INECO, marzo 1980. AMFA Fondo Roa C/ 75.1, h. 5.

<sup>32</sup> Ídem h. 11.

observación estudiando los múltiples hilos que vertebran y configuran al vida de las élites sociales, esto es, conocer la urdimbre que permite ver la conformación de la trama.

## Bibliografía

ACCIÓN SOCIAL PATRONAL: *El salario social y la empresa*, Madrid, 1953.

ACCIÓN SOCIAL PATRONAL: *La secretaría social*, Madrid, 1952.

ALZAGA, O. (1973), *La primera democracia cristiana en España*. Barcelona, Ariel.

ANDRÉS-GALLEGO, J. (1984), *Pensamiento y acción social de la Iglesia en España*, Madrid: Espasa Calpe.

ARON, Raymond: *La sociología alemana contemporánea*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1958.

ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN: Informe sobre la coyuntura económica española y perspectivas de su evolución (1961-1962).

ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN: Informe sobre jurados de empresa elaborado por el departamento de sociología industrial del “Instituto Balmes”, noviembre 1956.

BENAVIDES, D. (1973), *El fracaso del catolicismo social en España*, Barcelona.

BLANCO RODRÍGUEZ, Eugenio y LARAÑA PALACIO; Manuel: *La teoría de la previsión social española en sus iniciadores (1900-1936)*.

CARUANA, Eduardo: “El papel de la pequeña y mediana empresa en la industria española (1959-1975)”, en *XIV International Economic History Congress, 2006*.

CASTEL, Robert: *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*, Buenos Aires, 2004.

CRESPO MACLENNAN, Julio: “El europeísmo español en la época de Franco y su influencia en el proceso de democratización política”, en *Espacio, Tiempo y Forma, Serie V, Hª Contemporánea*, t. 10, 1997.

EUKEN, Walter: “La Cuestión Social”, en *Revista de Economía Política*, 1950, vol II, nº 2, Agosto 1950.

FRAGUERO, Manuel: *La participación en los beneficios ¿Es solución?*, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao, 1946.

FERLET, Roger: *L´information corporative*, París, 1957.

GARAYO URRUECA, Jesús María: “La recuperación de Frédéric Le Play”, en *Reis*, nº 93, enero-mayo, 2001.

GIRARD, Bernard: *Managemente dans le secteur public*, Siences Po, 2005.

GONZÁLEZ MORALEJO, Rafael: *Pensamiento Pontificio sobre el bien común*, Madrid, Euramérica, 1956.

FLORES ANDRADE, Anselmo: “los empresarios y al transición a ala democracia en España”, en *Estudios Sociológicos XVIII*, 54, 2000.

MALLART, José: “Del derecho laboral a la sicología de las relaciones humanas”, *Boletín de la Asociación Iberoamericana para la eficacia y la satisfacción en el trabajo*, noviembre – diciembre, 1956.

MARVÁ Y MAYER, José: “Función técnico – social del ingeniero”, en *La construcción Moderna*, año VII, nº 21, Madrid, 15/11/1909.

MARTÍN ESCUDERO, Alfonso: *A quienes deben pertenecer los beneficios de las empresas*, Madrid, 1964.

MESSNER, Johannes: *El bien común, fin y tarea de la sociedad*, Madrid, Euramérica, 1959.

MOLINA CANO, Jerónimo: “La tercera vía en Wilhem Röpke”, en *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, Instituto de Empresa y HUMANISMO, Universidad de Navarra, nº 82, 2001.

MONTERO, Feliciano: “Conservadores y liberales ante al “Cuestión Social”: el giro intervencionista”, en *Revista de Filología Románica*, nº 14, vol. II, Madrid, 1997.

MORENO, Luís; SARASA, Sebastià: “Génesis y desarrollo del Estado del bienestar” en España”, en *Instituto de Estudios Sociales Avanzados*, Documento de trabajo 92-13.

MUNTADAS ROVIRA, Vicente: *Sobre participación de los trabajadores en los beneficios y dirección de las empresas. Opinión de un patrono católico*, Barcelona, Ariel, 1950.

PÉREZ LEÑERO, José: “accionariado obrero y capitalismo popular”, en *Cuadernos de Política Social*, nº 43, 1955.

PRIETO ESCUDERO, Germán: “Concepción doctrinal de la organización comunitaria de la empresa”, en *Revista de Política Social*, nº 102, 1974.

ROA MARCO, Carlos; ROA MARCO, Carlos: *Carlos Roa rico. Un ingeniero del Siglo XX*, (inédito), 2008.

REDONDO GÁLVEZ, Gonzalo: *Historia de la Igelsia en España 1931-1939*, vol. II, Ediciones Rialp, Madrid, 1993.

RÖPKE, Wilhelm: *La crisis social de nuestro tiempo*, Revista de Occidente, Madrid, 1956.

RÖPKE, Wilhelm: *Organización e integración económica internacional*, Fundación Ignacio Villalonga, Valencia, 1959.

RÖPKE, Wilhelm: *Más allá de la oferta y la demanda*, Valencia, 1960.

SÁNCHEZ RECIO, Glicerio (Coord.): *Eppure si muove. La percepción de los cambios en España (1959-1976)*, 2008.

SÁNCHEZ SÁNCHEZ, Esther: “Redes empresariales francesas en la España franquista: el Conseil National du Patronat Français, 1946-1966”. En: *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Galicia, 13–16 septiembre, 2005*.

SEOANE, Julio: “El pensamiento psicológico y social en España”, en *Psicología Política*, nº 38, 2009.

SORRIBES PERIS, Luis E.: *El derecho de cogestión en Alemania*, Ediciones Jornal, Madrid.

VÁZQUEZ MATEO, Felipe: “Notas sobre la clasificación profesional”, *Revista de la Escuela Social de Oviedo*, 1958.